

Herstelopdracht inspectie in één jaar van tafel

Sbo Zonnestein (Tilburg) kreeg eind 2022 een forse herstelopdracht van de Inspectie. Bij het hardwerkende team kwam dit hard aan. Ondanks de verslagenheid zette het team de schouders eronder en is men opbrengstgericht gaan werken. Een jaar na dato was de herstelopdracht van tafel. Adjunct-directeur Anneke Lindeman blikt terug op een intens jaar.

TEKST KARIN VAN BREUGEL FOTOGRAFIE CED-GROEP

“Voor elke school is het erg om een onvoldoende te krijgen voor het pedagogisch-didactisch handelen (OP3 van het onderzoekskader van de inspectie). Voor een sbo-school geldt dat misschien nog wel extra, want je hoopt juist dat stukje heel goed in de vingers te hebben”, zegt adjunct-directeur Anneke Lindeman, die daags na het bewuste inspectiebezoek op Zonnestein kwam werken. Anneke herinnert zich goed hoe aangeslagen en emotioneel het team was. “Hoe kon dit nou, vroegen mensen zich af. Er was altijd zo ontzettend hard gewerkt. Maar het simpele feit is dat je weliswaar heel hard kunt werken, maar desondanks toch niet altijd de goede dingen doet. Toen de emotie over de onvoldoende wat was gezakt, heeft het team commitment gegeven aan de herstelopdracht. Het overheersende gevoel was: we gaan keihard werken om de inspectie te laten zien dat we het anders kunnen doen.”

VEEL TE LAGE UITSTROOM

Voor Anneke Lindeman en Stephan Gijsman, die kort voor haar was gestart als bovenschoolse directeur van drie sbo-scholen van

Biezonderwijs, was al snel duidelijk dat de leerkrachten jarenlang te kindvolgend hadden gewerkt in plaats van opbrengstgericht. “Iedereen deed de dingen naar eigen inzicht en probeerde het voor elk kind zo goed mogelijk te doen. Dat je daarmee niet uit elk kind haalt wat erin zit, werd onvoldoende gezien. Veel leerlingen functioneerden aan het eind van groep 8 op het niveau van groep 3 of 4. Zo’n 60-70 procent stroomde uit naar het praktijkonderwijs, dat is veel te veel voor een sbo-school met deze populatie.”

Het was duidelijk dat het roer rigoureuus om moest. Samen met een nieuwe collega, adjunct-directeur a.i. Fort Verheijden, maakte Anneke een plan van aanpak om opbrengstgericht te gaan werken. Voor de begeleiding werd de hulp ingeroepen van Cindy Slegers, adviseur bij de CED-Groep. “Samen met haar hebben we eerst een analyse gemaakt van de leerlingpopulatie, onder meer op basis van de informatie uit het OOP. Op basis van de leerlingenanalyse is vervolgens een schoolstandaard en een realistisch uitstroomniveau bepaald.”

UITWERKEN VAN DOORGAANDE LIJN

Als je weet op welk niveau een kind aan het eind van groep 8 moet uitstromen, kun je vervolgens per leerjaar en per kernvak (realistische en haalbare) tussendoelen benoemen en daar gericht naartoe werken. “Het was nieuw om op die manier na te denken over het onderwijs”, vertelt Anneke. “Voorheen was er geen doorgaande lijn, leerkrachten wisten onvoldoende wat ze in hun groep moesten doen om te zorgen dat de kinderen aan het eind van groep 8 een bepaald niveau hadden. Zij werden ook niet bevraagd op wat ze in hun groep deden en welke keuzes ze bijvoorbeeld maakten in onderwijsaanbod, didactisch handelen, klassenmanagement of leertijd. Met Cindy hebben we gekeken hoe we dat professionele gesprek (het monitorgesprek) zouden kunnen vormgeven.”

VERSTERKEN VAN HET TEAM

Om iedereen mee te nemen in het opbrengstgericht werken, werd onder meer een vierdaagse masterclass georganiseerd voor de (adjunct-)directeuren en de kwaliteitscoördinatoren (lees: ib'ers) van Zonnestein én van de twee andere sbo-scholen van Biezonderwijs. Ook kregen kwaliteitscoördinatoren ondersteuning bij het maken van goede opbrengstanalyses. Voor leerkrachten werden verschillende studiedagen georganiseerd, aangevuld met klassenbezoeken en zo nodig ook coaching. Verder ging de ondersteuningsstructuur van de school op de schop. Anneke: “Voorheen twijfelden leerkrachten bij wie ze voor wat terechtkonden. Nu is helder voor welke zaken ze bijvoorbeeld een beroep kunnen doen op de gedragswetenschappers of de kwaliteitscoördinatoren.”

ZWARE KLUS

Voordat Anneke op Zonnestein ging werken, was ze vier jaar directeur van een reguliere basisschool. Omdat ze niet langer de



Adjunct-directeur Anneke Lindeman van sbo Zonnestein.

eindverantwoordelijkheid wilde dragen, koos ze voor een positie als adjunct-directeur. Anneke: “Zonder die leidinggevende ervaring had ik niet geweten hoe ik afgelopen jaar het verbetertraject had moeten aansturen. Het was echt een zware klus, waarin we als directie bewust vrij sturend te werk moesten gaan. We hebben veel moeilijke gesprekken gevoerd, ook op personeelsgebied. Er zijn mensen vertrokken, ook leerkrachten waarvan ik hoopte dat ze zouden blijven.”

SAMEN GROEIEN

Er zijn inmiddels enorme stappen gezet. Toen de inspectie eind 2023 terugkwam, werd de school bij wijze van spreken binnensbuiten gekeerd. Anneke: “Dat was heel spannend voor het team en de opluchting was groot toen we wél een voldoende kregen. Ik vind trouwens dat we die voldoende ook echt verdiend hebben, ik ben enorm trots op wat het team heeft neergezet. Tegelijkertijd zijn we er nog lang niet. Het is een uitdaging om de lijn vast te houden die we hebben uitgezet en om verder te bouwen aan bijvoorbeeld de basisvaardigheden. In de stappen die we gaan zetten, willen we meer gaan samenwerken met de twee andere sbo-scholen van Biezonderwijs. In die samenwerking zie ik nu al mooie dingen ontstaan, daar ben ik heel blij mee.”

OPBRENGSTGERICHT WERKEN IN 4D

De CED-Groep ontwikkelde een praktische aanpak voor opbrengstgericht werken. De aanpak bestaat uit vier steeds terugkerende stappen: data, duiden, doelen en doen. Met deze aanpak krijgen alle leerlingen een passend aanbod dat aansluit op de schoolambities. OGW4D is bruikbaar op het niveau van de groep, de school en het bestuur.



Scan me